

# **INTERACTIONS ET REGULATIONS DANS LES MULTINATIONALES**

## **Application au cas de la GRH**

### **Introduction**

Où se prennent les décisions dans les entreprises "globales" ? Quelles sont les formes de régulation qui organisent la gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises multinationales? Dans quelle mesure sont-elles définies localement ou internationalement? Ces questions de départ ont guidé une recherche sur "la gestion de la main-d'œuvre dans les filiales belges de maisons mères étrangères"<sup>1</sup>. Elles ont suscité d'autres interrogations : Quelles sont les relations qui s'établissent au sein de la multinationale? Comment s'organisent-elles? Quels éléments propres à la gestion des ressources humaines permettent de les caractériser? Quels acteurs interviennent dans ces relations? Plus particulièrement, quelles relations s'établissent entre gestionnaires locaux et maison mère dans les multinationales? Quelles sont les spécificités de ce type d'entreprise?

Nous proposons, dès lors, dans cet article, une lecture critique des relations qui se développent dans le cadre de la multinationale en dépassant le simple échange bilatéral maison mère-filiale pour nous intéresser aux diverses relations qui voient le jour entre les différents acteurs impliqués, principalement autour de la problématique de la gestion de la main d'œuvre.

A cette fin, nous exposerons dans un premier temps les principaux résultats de la recherche relative à la "gestion de la main-d'œuvre dans les entités locales d'entreprises multinationales en Belgique", résultats qui nous ont amenées à repenser les spécificités de la multinationale. Dans un deuxième temps, nous analyserons les caractéristiques mises en lumière selon une double approche contingente et politique. Cette analyse nous permettra de mettre en évidence un ensemble d'éléments qui nous paraissent fondamentaux pour comprendre et analyser la multinationale.

## **1. La gestion de la main d'œuvre dans les entités locales de multinationales : principaux résultats**

### ***1.1. Quelques éléments de méthodologie***

La recherche relative à la gestion de la main-d'œuvre dans les filiales belges de maisons mères étrangères s'est concentrée plus spécialement sur la prise de décision en matière de flexibilité et la négociation collective. Il nous est apparu en effet comme

---

<sup>1</sup> Cette recherche, menée sous la direction d'Evelyn Léonard, initialement intitulée "Gestion de la main-d'œuvre dans les entités locales d'entreprises multinationales en Belgique : détermination transnationale ou adaptation au contexte local?" et cofinancée par les Fonds Spéciaux de Recherche (FSR) de l'Université catholique de Louvain et par le Fonds National de la Recherche Scientifique (FNRS) est parue sous le titre "Régulation de l'emploi dans les multinationales, entre global et local" (D. Dion et E. Léonard, 2002).

pertinent de nous attacher à cette thématique particulière d'actualité qui, d'une part, permet de prendre en compte des changements actuellement à l'œuvre dans les entreprises, et d'autre part, porte sur des dimensions aussi bien qualitatives que quantitatives de la gestion de la main-d'œuvre.

Les entités étudiées sont des entreprises issues de différents pays d'origine, à l'intérieur d'un même secteur en l'occurrence le secteur de la chimie dans lequel les multinationales étrangères sont fortement présentes. Ce choix est inspiré d'un rapport de recherche portant sur la globalisation et les délocalisations (Bernard *et al.*, 1998). Sur base d'un recensement des pays d'origine des maisons mères et du poids des multinationales en terme d'emploi occupé dans les entreprises en fonction des secteurs d'activités, il ressort que, pour les secteurs industriels, l'industrie chimique vient en tête avec 10.6% (Bernard *et al.*, 1998 : 129-130). Ce choix est confirmé par le constat de la Fédération de la chimie en Belgique - Fedichem - quant à la représentation et l'étendue de l'activité chimique. Les entreprises de ce secteur sont aussi relativement bien réparties géographiquement sur le territoire belge.

Comme nos thèmes se rapportent à la prise de décision en matière de flexibilité et à la négociation collective, des contacts ont été pris avec

- des directeurs de ressources humaines (DRH) dans des filiales de maisons mères étrangères, employant au minimum cent personnes afin de nous assurer de la présence d'un Conseil d'entreprise et dès lors d'une représentation syndicale pour pouvoir aborder plus facilement le volet de la négociation collective.
- des interlocuteurs sociaux, à la fois patronaux et syndicaux (permanents syndicaux et membres de fédération) pour cerner les deux versants d'une même réalité.

Nous avons projeté de rencontrer une trentaine de personnes afin de viser une certaine représentativité tout en restant dans les contraintes matérielles imparties pour le projet. Parmi les soixante-huit entreprises contactées, vingt ont répondu favorablement à notre demande. Nous avons également rencontré un représentant patronal et cinq représentants syndicaux. Au total vingt-six personnes ont été interrogées.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche interprétative dont l'objectif vise à privilégier le statut de la compréhension de la réalité. Le processus de création de connaissance s'intéresse à la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité étudiée et c'est au travers des interprétations que les acteurs en font que nous tenterons de la comprendre (Thiéart *et al.*, 1999).

Parmi les principales méthodes de recueil de l'information (De Ketele, 1996), nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Cette technique permet une communication à double sens et un échange possible. De même, elle s'inscrit dans un contexte spacio-temporel limité mais avec un souci de rencontrer les interlocuteurs en face-à-face et d'axer la collecte sur l'information. Nos protocoles ont été adaptés aux différents interlocuteurs sur base des mêmes thèmes - flexibilité, décision et négociation collective - présentés dans un ordre différent selon les priorités de chacun.

Face à nos choix épistémologique et méthodologique, quelques remarques s'imposent. Les résultats et l'analyse qui découlent de cette recherche reposent sur l'interprétation du contenu manifeste des interviews. Ce ne sont dès lors pas les pratiques effectives

de la gestion de la main-d'œuvre qui sont traitées mais les représentations qui en sont faites par nos répondants. De même, il est important de préciser que nous n'avons pas recueilli le point de vue des maisons mères. Seul le point de vue "local" est abordé.

## **1.2. Gestion des ressources humaines et relations industrielles**

De manière succincte, nous présentons les principales conclusions de la recherche en ce qui concerne l'appartenance au groupe multinational, les pratiques de flexibilité et les pratiques de négociation collective.

### **1.2.1. Appartenance**

Il ressort de nos entretiens que, dans l'ensemble, l'appartenance à une multinationale est toujours perçue de façon ambivalente par nos interlocuteurs. D'un côté, elle apporte une relative sécurité lorsque l'on appartient à un grand groupe qui a une forte capacité financière et commerciale. En revanche, faire partie d'une multinationale étrangère est aussi, en retour, source d'incertitude : il y a, en particulier, une forte dépendance par rapport aux décideurs étrangers en ce qui concerne le maintien de l'activité et la pérennité même de la filiale. Les répondants relèvent ainsi le risque de fermeture, l'incertitude liée au fait que les décisions majeures ne sont pas maîtrisées localement.

En matière de gestion des ressources humaines, le contexte institutionnel qui prévaut reste le contexte légal et conventionnel propre à la Belgique. Le fait qu'il soit fortement structuré et réglementé, à cause notamment du processus récurrent de négociations interprofessionnelles et sectorielles, joue sans aucun doute un rôle dans cette situation. Ce qui caractérise la gestion des ressources humaines dans les filiales belges de groupes étrangers relève moins d'un modèle cohérent que d'un compromis contingent entre les multiples règles fixées avec les nombreux interlocuteurs qui interviennent : *"Entre ces normes, la gestion des ressources humaines doit naviguer"* déclare l'un des DRH interrogés.

### **1.2.2. Pratiques de flexibilité**

Plus précisément, en ce qui concerne la "flexibilité", il apparaît tout d'abord que le terme même de flexibilité est peu employé tel quel et qu'il suscite des réactions très contrastées du côté patronal et du côté syndical.

Du côté patronal, le terme générique de flexibilité est peu utilisé dans les interviews des responsables des ressources humaines, qui se réfèrent plutôt à l'une ou l'autre pratique que l'on peut associer à la flexibilité. Ainsi dans une entreprise visitée, les formes de flexibilité s'étendent du temps partiel avec des contrats de 50%, 60%, 70%, 90% temps de travail, à des possibilités de prester du travail à domicile un à deux jours par semaine. Citons encore les horaires flexibles, les possibilités de récupération du temps de travail accumulé, la polyvalence, le self-learning, etc. A propos, des formules diverses de temps de travail, le DRH interrogé précise que : *"Ce système de part-time est un peu trop ouvert mais le business doit être fait et si on peut le faire à l'intérieur d'une structure où les gens se plaisent, alors c'est tout gagné"*.

Les interviews montrent que "la" flexibilité recouvre en pratique une accumulation ou une juxtaposition de dispositifs qui s'ajoutent les uns aux autres, mais sans nécessairement faire partie d'une stratégie d'ensemble. Au-delà de la diversité, les dispositifs évoqués peuvent être regroupés en deux ensembles qui prédominent : flexibilité du temps de travail (horaires flexibles, travail de week-end, travail posté, etc.) et recours au travail temporaire (contrats à durée déterminée, travail intérimaire).

Les pratiques de flexibilité sont présentées du point de vue des responsables des ressources humaines comme un facteur en faveur d'un « *équilibre socio-économique* », qui permettrait à l'entreprise de mieux atteindre ses objectifs de production et au travailleur de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Du point de vue syndical, la flexibilité est considérée comme une remise en cause du contrat de travail, comme une menace sur la relation d'emploi traditionnelle ou une menace sur les conditions de travail et la qualité de vie des salariés. Les interlocuteurs disent refuser l'utilisation du terme de "flexibilité" lui-même parce qu'il est considéré comme propre à l'idéologie patronale. L'un des représentants syndicaux la définit d'ailleurs comme *"toute forme d'organisation du travail qui vise à augmenter la productivité de l'entreprise."* Il s'agit pour un autre d'une *"souplesse à sens unique où les travailleurs doivent accepter des conditions de vie au travail qui ne correspondent pas au rythme traditionnel."* Elle est également perçue comme une porte ouverte à l'individualisation des relations d'emploi. Elle apparaît, de ce point de vue, nettement plus favorable à l'employeur qu'au travailleur.

Les représentants syndicaux font également la différence entre la flexibilité imposée, non négociée, qui répond uniquement aux intérêts de l'employeur, et la flexibilité encadrée, qui est, elle, négociée entre employeurs et interlocuteurs syndicaux et considérée comme un moindre mal : *"On préfère une flexibilité encadrée à une flexibilité non maîtrisée"*.

Dans les filiales de multinationales étrangères, on peut observer par le biais de l'étude le caractère fortement contingent des dispositifs de flexibilité. Ce caractère contingent signifie ici non pas une dépendance forte au contexte socioculturel local, mais bien une dépendance forte de ces dispositifs à l'action de nombreux acteurs que les gestionnaires doivent prendre en compte : direction locale, réseaux de coordination entre la filiale et la maison mère, décideurs de la maison mère, mais aussi acteurs locaux : responsables de production ou de business units dans la filiale, représentants du personnel de la filiale, permanents syndicaux, ainsi que le cadre conventionnel et réglementaire propre au secteur chimique belge.

### 1.2.3. Pratiques de négociation collective

En matière de négociation collective, les personnes interrogées distinguent la chimie des autres secteurs en soulignant la particularité du secteur dans le système belge de relations industrielles parce que la négociation d'entreprise, et non pas de secteur, y joue un rôle prédominant.

Dans l'ensemble des interviews, il n'y a aucune remise en cause directe de la négociation collective ni du système belge de relations industrielles. Ce processus de

négociation est généralement accepté, avec ses caractéristiques, dont notamment le rythme des négociations tous les deux ans, commençant par les négociations interprofessionnelles, suivies par les négociations pour le secteur et enfin pour l'entreprise.

En revanche, c'est la localisation par région avec son marché du travail local, davantage que le secteur, qui apparaît pertinent dans les processus de négociation. C'est avec les entreprises voisines que les avantages salariaux et les rémunérations, les conditions de travail, le temps de travail, sont comparés.

Un autre constat concerne les relations entre négociation collective d'un côté et décisions ou politiques de la multinationale de l'autre. Elles ne sont pas évoquées en termes de tensions mais bien sous la forme de deux cadres qui se complètent l'un l'autre. En effet, les espaces de référence qui délimitent l'action des négociateurs au sein d'une filiale s'interpénètrent :

- la négociation dans la filiale se trouve, conformément au système belge de relations professionnelles, cadrée par les accords du secteur, qui sont eux-mêmes encadrés par les accords interprofessionnels conclus tous les deux ans ;
- S'ajoute à cela l'influence du marché du travail régional, propre au bassin industriel ou à une région, avec des processus de diffusion des normes d'une entreprise à l'autre par le biais des effets de concurrence sur ce marché du travail, ou par le biais de l'action des permanents syndicaux ;
- La négociation se trouve en outre délimitée par le cadre budgétaire fixé par le groupe étranger et par le mandat confié à la direction locale par la maison mère.

La négociation dans l'entreprise se fait dès lors dans le respect des normes du secteur, que les interlocuteurs considèrent cependant comme minimales, et dans le cadre budgétaire fixé par la maison mère.

### **1.3. Champ d'action des gestionnaires locaux**

Une première tentative d'analyse des relations au sein de la multinationale peut être abordée par l'étude du champ d'action des gestionnaires locaux. En effet, notre enquête permet également de montrer, dans les multinationales, une division verticale du champ d'action des gestionnaires. Les responsabilités locales sont fortement encadrées par les indicateurs et objectifs de performance financière et industrielle fixés "au sommet". Bien que les responsables locaux des ressources humaines affirment leur autonomie, ils reconnaissent que celle-ci est fortement encadrée non seulement par la voie hiérarchique des responsables au sommet mais aussi par le contexte institutionnel du secteur en Belgique. L'accent que les responsables des ressources humaines interrogés portent à la nécessaire "adaptation", au contexte local, et aux normes fixées par le groupe étranger, reflète le fait que les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales constituent un compromis entre règles fixées par la maison mère et normes définies localement. *"On a l'initiative tant qu'on respecte les règles"*, précise un DRH. Un autre ajoute : *"Dans la mesure où l'on reste en accord avec le contexte social, qu'il s'agit de propositions constructives et qu'on reste dans des limites acceptables, on a une grande autonomie. Mais, c'est tout un travail."*

En outre, il existe des structures intermédiaires de pouvoir comme les réseaux de coordination qui jouent un rôle considérable : ils agissent comme lieux de décision, de

coordination entre les filiales, d'échange de "bonnes pratiques" et d'harmonisation des pratiques. Ils peuvent agir pour relayer des politiques de la maison mère vers les filiales, mais aussi pour diffuser des pratiques entre filiales, ou pour élaborer des politiques qui soient définies de façon autonome pour ces filiales face au sommet de l'entreprise.

Parallèlement, de nombreuses entreprises sont organisées par *business units*, et la gestion des ressources humaines locale se trouve, dans une logique matricielle, sous une double responsabilité : celle du responsable du personnel local et celle des responsables de business units. Dans ces cas, les pratiques de gestion des ressources humaines sont négociées, localement, entre ces différents gestionnaires locaux.

Il ressort alors que les relations entre les groupes d'acteurs sont organisées non pas sur une tension entre des contextes institutionnels nationaux différents et potentiellement contradictoires, mais bien sur d'autres caractéristiques qui traversent les contextes nationaux, allant bien au-delà d'un simple lien entre personnes.

Parmi ces caractéristiques influençant les relations entre acteurs, nous pouvons mettre en évidence le pouvoir hiérarchique exercé par de multiples canaux. Non seulement les gestionnaires de la maison mère mais aussi les réseaux de coordination ou de supervision intermédiaires jouent un rôle.

Ce pouvoir est vécu localement comme distant, à la fois géographiquement et culturellement, dans des termes qui rappellent l'opposition entre "eux" et "nous" par lesquels Kelly et Kelly (1991) caractérisaient les relations entre direction et salariés dans les entreprises : "ils", à la maison mère, décident ce que "nous" pouvons ou devons faire localement.

S'ajoute à cela, du côté syndical, le sentiment d'un employeur absent, selon lequel les gestionnaires locaux ne sont que mandatés par le véritable employeur qui, lui, est à l'étranger, sentiment que confirment certains responsables pour qui "*le vrai centre de décision est ailleurs*", pour reprendre les termes d'un responsable interrogé. En effet, la capacité d'influence des gestionnaires d'une filiale sur la multinationale paraît faible, les personnes interrogées dans notre enquête exprimant le sentiment d'avoir peu ou pas d'influence sur leur groupe d'appartenance. Enfin, cela se complète d'une division du travail entre gestionnaires de la multinationale et gestionnaires locaux, les seconds étant amenés à trouver des solutions locales sous de multiples contraintes, notamment au-delà des frontières.

L'exercice du pouvoir apparaît aussi, souvent, naturalisé, sous une forme abstraite où il est difficile d'identifier les preneurs de décision : les responsables locaux font référence, par exemple, aux décisions prises par "l'Allemagne", "les Etats-Unis", ou encore "l'Amérique". Au sujet de cette dernière, il se dessine dans les représentations que nous avons recueillies un "type idéal" de la multinationale américaine, caractérisé par plusieurs traits : gestion pilotée par le court terme davantage que par le long terme ; faible capacité de prise en compte des cultures non américaines par les gestionnaires de la maison mère ; influence des actionnaires plus prononcée que dans les multinationales européennes ; mise en concurrence interne entre filiales ; distance tant géographique que culturelle entre société mère et filiales ; entreprises de plus grande taille. Par contraste, les autres multinationales, et en particulier les européennes, sont décrites comme plus proches : par exemple, "les Allemands" sont plus sensibles au dialogue social ; la "gestion à la française" laisse du temps à la

compréhension du point de vue de chacun alors que les "américains" ont une approche plus individualistes et orientée résultats.

#### **1.4. Contextes pluriels, acteurs multiples : une GRH fragmentée**

Sur base de ces observations, nous pouvons constater que la régulation des relations en matière de gestion de la main d'œuvre, dans les entreprises appartenant à des groupes étrangers, relève de rapports de force où interviennent une multiplicité d'acteurs. Citons notamment, la direction générale au sommet, la direction des ressources humaines du groupe, les réseaux de coordination ou entité de coordination à l'échelon d'une région du globe, la direction de la filiale, la direction locale des ressources humaines, les syndicats.

Les pratiques de flexibilité, soumises à des formes spécifiques de pouvoir managérial distant, diffus et multiple, et inscrites dans une articulation originale aux relations industrielles nationales, prennent la forme d'ajustements locaux *ad hoc* peu structurés et fortement contingents. Les pratiques de flexibilité apparaissent plutôt sous la forme d'une juxtaposition d'expériences et de dispositifs que comme des politiques d'ensemble guidées par une stratégie cohérente. Cette contingence se traduit par le caractère fragmenté des dispositifs mis en œuvre, qui constituent autant de réponses fournies, au coup par coup, aux conditions du moment, en fonction des acteurs directement ou indirectement présents. Il s'agit pour les responsables des ressources humaines au sein des filiales, de "*faire avec*", en s'adaptant aux nombreux interlocuteurs qu'il faut prendre en compte.

L'entreprise multinationale représente, par excellence, une forme de fonctionnement économique global : complexe, aux implantations multiples présentes dans plusieurs pays, utilisant pleinement les technologies de l'information pour les échanges entre ses entités dispersées. La taille de ces entreprises, l'organisation de leurs activités au-delà des frontières nationales, mais aussi la force d'action supposée de leur management, constituent autant d'enjeux pour la gestion de leurs ressources humaines. Dans un tel contexte, les décisions en matière de gestion de l'emploi, telles qu'elles apparaissent au travers des pratiques de flexibilité, ressemblent à un "bricolage", sans que ce terme ne soit ici utilisé dans un sens péjoratif. Ce "bricolage" se compose de dispositifs décidés ou négociés successivement en fonction des possibilités et des contraintes du moment et qui, additionnés les uns aux autres, forment un ensemble qui permet, localement, de répondre aux multiples contraintes et acteurs auxquels la gestion des ressources humaines de la filiale doit s'ajuster.

C'est pourquoi nous parlons "d'ajustements locaux sous domination". Les décisions touchant à l'emploi et aux ressources humaines relèvent bien de cette logique d'ajustement local sous domination. Elles n'échappent pas à la régulation par le cadre légal et conventionnel de la chimie en Belgique mais elles sont aussi soumises à des règles strictes fixées au sein de la multinationale, portant entre autre sur les performances industrielles, budgétaires et financières à atteindre.

En conclusion, nous voyons que ces ajustements locaux sous domination résultent d'une gestion fragmentée tributaire de plusieurs niveaux de responsabilité. En effet, il n'y a pas qu'un seul centre de pouvoir mais plusieurs : la multinationale représente un espace multi-acteurs où les décisions de gestion des ressources humaines impliquent plusieurs niveaux de responsabilité.

Comment est-il possible de rendre compte du rôle des différents acteurs? Quelles sont les marges de manœuvre dont ils disposent?

Quelle est l'importance du contexte national ou international des différents groupes au sein de la multinationale?

Comment prendre en compte le poids des différents contextes dans lesquels opère la multinationale?

Finalement, qu'y a-t-il de spécifique à la gestion des ressources humaines dans la multinationale en terme de relations?

## **2. Les approches contingente et politique appliquées à la multinationale**

L'importance de cette multiplicité d'acteurs telle qu'elle nous est apparue dans la recherche ne nous semble que partiellement abordée dans la littérature à propos des multinationales. Généralement, seul deux niveaux sont étudiés : d'un côté la maison mère, de l'autre la filiale avec les relations souvent "top-down" que ces deux groupes entretiennent entre eux.

Il nous semble dès lors pertinent de brosser un portrait plus large des relations qui s'établissent entre les différents acteurs intervenant dans la multinationale, de voir leur évolution et de montrer leur implication. A cette fin, nous retenons plus particulièrement deux types d'approches : une approche contingente, d'une part, et une approche politique, d'autre part. Ce choix provient des résultats obtenus. Ceux-ci mettent d'une part en évidence l'influence des caractéristiques contextuelles, d'autre part, l'action des différents acteurs dont il faut tenir compte dans la dynamique de la multinationale et qui interprètent ces données contextuelles pour en faire l'objet de leurs interactions. C'est pourquoi, une première partie développe une approche par la contingence. Ce type d'approche permet d'analyser les organisations en tant que structures en fonction du contexte dans lequel elles évoluent. Une deuxième partie se concentre sur une approche politique qui intervient pour l'étude des interactions et des "règles du jeu" notamment, entre les différents acteurs.

### ***2.1. L'approche par la contingence et l'attitude normative***

Si nous repartons des définitions généralement proposées, la multinationale est caractérisée, comme une entreprise qui effectue ses activités dans deux pays différents au moins et qui met en relation la maison mère et ses filiales. Certains auteurs proposent des définitions plus qualitatives avec, par exemple, un intérêt particulier pour le contrôle des activités à valeur ajoutée (Dunning, 1992) ; d'autres utilisent un critère quantifié comme la réalisation de plus de 10% du chiffre d'affaires dans les filiales (Ghertman, 1982) ; d'autres encore s'intéressent principalement aux dimensions opérationnelles (Claude, 1978) ou aux dimensions stratégiques (Kostava et Zaheer, 1999) qui lient l'entreprise fondatrice et ses filiales.

Une première définition plus complète que nous retenons est proposée par Ghoshal et Westney (1993). Elle a l'avantage de prendre en compte à la fois les modes de décision et les relations entre les différentes entités de l'entreprise.



*"[the multinational] comprises entities in two or more countries, regardless of legal form and fields of activity of those entities, which operate under a system of decision-making permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision-making centers, in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of the others, and in particular, to share knowledge, resources, and responsibilities with others."*  
(Ghoshal et Westney 1993 : 4).

Outre le fait qu'elle effectue ses activités dans plusieurs pays, la multinationale se caractérise, selon cette définition, par deux traits relatifs à la décision : les différentes entités sont liées entre elles par des décisions qui les concernent en commun, et certaines entités ont la capacité d'exercer une influence sur les autres, notamment en ce qui concerne leurs ressources et responsabilités respectives.

Nous voyons généralement que les relations qui se tissent entre ces entités au sein de la multinationale s'apparentent à deux groupes d'acteurs qui seraient en interaction : le management au sommet de la multinationale, généralement identifié sous les termes de "maison mère" ou "*headquarters*", d'un côté et, de l'autre, le management de la filiale.

Ces relations ont été plus spécifiquement étudiées par différents auteurs que nous avons regroupés dans l'approche contingente. Ceux-ci s'intéressent particulièrement à l'influence de l'environnement ou du contexte dans lequel la multinationale prend part et évolue. Les théories de ces auteurs débouchent, pour la plupart, sur des typologies d'entreprises.

Ainsi, Perlmutter (1965, 1975), l'un des premiers à avoir caractérisé les modes de gestion des multinationales, oppose le management de la direction générale et le management au sein de la filiale. Ce qui importe pour lui, c'est le degré de centralisation / décentralisation exprimé au travers des choix de la direction générale et des caractéristiques des environnements où évoluent les entités de la multinationale. Sur cette base, il a développé trois conceptions de l'entreprise internationale : l'entreprise "ethnocentrique" exporte vers ses filiales un modèle centralisé défini par la direction générale dans le pays d'origine ; l'entreprise "polycentrique" reconnaît une certaine autonomie aux directions des filiales parce que les pratiques de gestion sont décidées par le management local dans le pays d'accueil et enfin, l'entreprise "géocentrique", dans un souci de valoriser les meilleures ressources quelle que soit leur origine nationale, favorise une orientation mondiale en créant une élite cosmopolite de cadres supérieurs qui a pour mission de diriger la totalité de l'entreprise internationale. Perlmutter a également formulé une quatrième conception, à savoir l'entreprise "régiocentrique" assimilée à l'entreprise géocentrique mais où les relations s'établissent entre blocs régionaux plutôt qu'en relations mondiales à proprement parler.

Bartlett et Ghoshal (1989) proposent également une typologie des entreprises où l'influence locale ou globale importe. Ces auteurs dressent un aperçu évolutif des entreprises en voie d'internationalisation. Ainsi, le modèle multidomestique caractérise les compagnies internationales de la période de l'entre-deux-guerres où la direction générale est assurée par la famille propriétaire de l'entreprise qui envoie dans les filiales des membres de la famille, ce qui a pour conséquence un contrôle

assez informel et une grande autonomie laissée aux gestionnaires locaux. Le modèle international, typique de la fin de la seconde guerre mondiale, voit un accroissement du contrôle exercé par la maison mère sur ses filiales et à la mise en place de systèmes de gestion plus élaborés. Le modèle global ensuite laisse le contrôle et la prise de décision dans le seul chef de la maison mère, le rôle des filiales se limitant alors souvent à la vente et au service. Le modèle transnational, prôné par les auteurs, concerne des entreprises organisées en réseau indépendamment des frontières, capables de faire face notamment à de multiples exigences d'efficacité, de responsabilité locale et de transfert de connaissances.

C'est donc l'évolution de la structure de l'entreprise passant du modèle multidomestique jusqu'au modèle transnational qui fonde cette approche de la multinationale tout en reconnaissant un rôle important aux gestionnaires qui doivent assurer l'intégration des différentes filiales.

Adler et Ghadar (1990) s'inscrivent dans la même lignée que Bartlett et Ghoshal et élaborent une typologie d'entreprises fort similaire : entreprise domestique, internationale, multinationale et globale où la norme reconnue est l'entreprise globale. C'est au travers des dimensions stratégiques, culturelles et du marché que les relations entre la maison mère et les filiales s'établissent et permettent de développer une gestion axée sur la responsabilité locale et l'intégration globale.

Ghoshal et Noria (1994), s'inspirant des relations développées entre l'agent et le principal dans la théorie des jeux, proposent deux manières, qui ne sont pas mutuellement exclusives, de gérer efficacement les relations entre la maison mère et ses filiales. La première manière est l'adéquation différenciée ("differentiated fit"). Elle nécessite la compréhension des différentes contingences organisationnelles que chaque contexte local présente ainsi que l'emploi d'une combinaison appropriée d'éléments structurels formels pour gérer ces contingences. La structure de chaque relation maison mère - filiale est ainsi différenciée pour s'adapter à l'environnement spécifique et aux conditions de ressources de la filiale. Cette différenciation structurelle est réalisée grâce à diverses combinaisons de centralisation et de formalisation des relations. La manière par les valeurs partagées ("shared values") requiert de la part de la maison mère et de toutes ses filiales un développement de valeurs et d'intérêts communs et alignés à travers différents mécanismes de socialisation.

Selon les auteurs, ces deux approches, si elles sont bien combinées, ouvrent la voie à une gestion adaptée.

Plus récemment, Ferner (1997) a développé un concept original, celui de l'effet du pays d'origine ("Country of origin effect") et il s'est attaché à caractériser des modèles nationaux de gestion des ressources humaines afin de cerner si les multinationales "exportent" un modèle propre à leur pays d'origine vers leurs filiales, ou si, au contraire, elle s'adaptent au modèle du pays d'accueil de chacune des filiales. Il ressort des recherches réalisées au sein de filiales d'origine allemande (Ferner et Varul, 1997) ou française (Mtar et Quintanilla, 1998), établies en Grande-Bretagne, l'apparition d'un modèle 'hybride' où des caractéristiques du pays d'origine et du pays d'accueil coexistent.

Ces approches comme les autres que nous avons évoquées supposent l'existence de modèles nationaux cohérents et stables, qui peuvent, chacun, être décrits par un ensemble réduit de caractéristiques.

Nous pouvons dès lors constater que l'ensemble des différentes approches abordées dans cette partie sont fortement influencées par les théories de la contingence. En effet, le contexte de l'entreprise détermine largement son développement et ses pratiques, qu'il s'agisse de facteurs de contexte externe à l'organisation comme des variables de marché, de culture, etc, ou de caractéristiques organisationnelles représentées par des variables telles que la structure, la taille, l'âge de l'organisation. L'analyse se concentre de ce fait sur l'influence du contexte sur les caractéristiques de l'organisation, celles-ci étant ainsi réduites à des variables dépendantes des données de son environnement national, qu'il soit culturel ou institutionnel.

On découvre également les faiblesses inhérentes à ces théories : forte prise en compte du contexte de l'entreprise, compréhension faible des dynamiques internes à l'organisation. Dans cette optique, ce qui détermine le fonctionnement de l'organisation et les relations entre ses membres, c'est avant tout la décision des dirigeants, elle-même conduite par une réflexion rationnelle sur les avantages et inconvénients, sur les coûts et bénéfices, des différentes solutions possibles.

A la limite, les acteurs y sont réduits à de simples vecteurs qui transmettent une influence externe dans le fonctionnement interne de l'entreprise afin d'assurer l'adaptation permanente des structures d'organisation aux pressions de l'environnement et généralement en suivant une relation directe maison mère - filiale. De même, les théories de la contingence ne permettent pas de bien rendre compte des dynamiques de changement à la fois internes et externes à l'entreprise.

A l'exception des modèles nationaux de Ferner qui s'inscrivent plus dans une démarche explicative, la plupart des perspectives adopte une attitude normative dans le sens où lorsque les auteurs élaborent une typologie d'entreprises, ils prônent en général un modèle qu'ils considèrent comme supérieur aux autres et qui serait perçu comme une référence à atteindre.

## **2.2. L'approche politique et l'attitude explicative**

Dans cette deuxième partie, nous poursuivons notre lecture des relations au sein de la multinationale, en adoptant une perspective "politique", c'est-à-dire que nous nous appuyons sur l'observation des interactions entre les acteurs et sur les éléments indiquant des rapports de force et surtout une dynamique propre à chaque organisation. Il ne s'agit donc plus d'opposer un contexte local au contexte de la maison mère, mais de prendre en compte les acteurs aux différents niveaux où ils interagissent et d'analyser ces interactions. Dans ce type d'approche, l'attitude généralement adoptée par les auteurs que nous étudions est de nature explicative. L'intérêt consiste à expliciter différents types de relations en essayant d'en analyser le pourquoi, ne suggérant pas d'idéal-type.

### **2.2.1. De l'approche contingente à l'approche politique**

Après avoir longtemps étudié l'influence des modèles nationaux, Ferner et al. (2001) observent que la manière dont les acteurs interprètent et utilisent leur environnement intervient dans les processus de diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines d'un pays à l'autre. Qu'ils soient décideurs à la maison mère ou dans une

filiale, les gestionnaires peuvent interpréter de différentes manières le contexte national dans lequel ils se trouvent, ils peuvent tenter de l'influencer, ils peuvent s'appuyer sur ce contexte pour faire valoir leur point de vue. Ferner *et al.* (2001) montrent aussi, dans le cas des multinationales américaines, que le degré de centralisation ou de décentralisation n'est pas établi une fois pour toutes par la direction du groupe. Il est susceptible d'évoluer du fait notamment des négociations entre décideurs locaux et décideurs de la maison mère sur les marges de manœuvre des filiales. Ils suggèrent alors de s'attacher davantage aux processus par lesquels des pratiques homogènes sont diffusées au sein de la multinationale et aux rôles respectifs des responsables de filiales et des décideurs de la maison mère dans ces processus.

Poursuivant ce type de raisonnement, les notions de "contrôle" et de "pouvoir" sont également apparues comme centrales dans l'analyse des multinationales, non pas sous la forme de systèmes établis par la maison mère, mais bien comme des processus d'ordre politique qui se déroulent entre filiales et maison mère. Edwards, Ferner et Sisson (1996) se sont attachés à la question du contrôle qu'ils définissent comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs à différents endroits de la multinationale sont amenés à se conformer aux politiques et objectifs définis au sommet :

*"...the set of mechanisms whereby actors in different parts of the MNC are induced to conform the objectives and policies determined by the centre."*  
(Edwards *et al.* 1996 : 1).

Ce contrôle s'exerce au travers d'interactions réciproques mêlant des relations formelles et informelles d'autorité et de pouvoir. En ce sens, ils assurent la transition d'une approche contingente à une approche politique.

### 2.2.2. Les différents processus de diffusion

Edwards *et al.* (1999), étudiant la diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise et à travers les frontières, insistent sur la nécessité de prendre en compte ces phénomènes de pouvoir. La diffusion des pratiques serait ainsi le résultat de facteurs propres à la structure mais aussi de processus politiques, structure et rapports de pouvoir étant en interaction. La structure comprend selon eux des variables telles que *le pays d'origine de l'entreprise, le degré d'intégration internationale des activités, la nature des dispositifs de gestion, ainsi que les méthodes par lesquelles la multinationale s'est développée*. Si l'on prend uniquement ces variables de structure en compte, on risque, constatent Edwards *et al.* (1993), de sous-estimer la possibilité qu'ont les acteurs d'effectuer des choix quant à la diffusion ou non de pratiques de gestion homogènes. Ils suggèrent dès lors de compléter l'approche par une "perspective politique", selon laquelle les acteurs ont une marge de manœuvre pour poursuivre des intérêts différents, mais dans le cadre de limites fixées par la structure :

*"Actors are certainly free to pursue their own interests, but only within limits constrained to a greater or lesser extent by structural features of organisational hierarchy, corporate strategy, market environments and so on. Political processes are not separate from structural forces but represent the working out or responses from these forces."* (Edwards *et al.* 1993 : 3).

Dans cette optique, les filiales disposent de certaines sources de pouvoir comme, par exemple, leur expertise face à leur environnement local et leurs marchés proches, des compétences spécialisées, des critères culturels qui leur permettent de faire obstacle à la diffusion des pratiques de la maison mère. Réciproquement, la maison mère dispose d'autres sources de pouvoir telles que des réseaux entre décideurs et différents niveaux de hiérarchie ("*networking within hierarchy*") et des comparaisons coercitives ("*coercive comparisons*"). Cela lui permet de favoriser la coopération par le biais de réseaux qui rassemblent différents responsables de filiales et d'utiliser des comparaisons entre sites pour faire pression sur les gestionnaires locaux de façon à ce qu'ils adoptent les pratiques de gestion communes.

Edwards pousse encore son raisonnement plus loin en s'intéressant à d'autres modalités de la diffusion et notamment celle qu'il qualifie de "diffusion inverse" ("*reverse diffusion*", 1998). Cette forme de *diffusion inverse* s'inscrit dans un processus plus large de diffusion - "*flow diffusion*" - où les pratiques sont répandues au travers de la multinationale à l'initiative d'une filiale et qui affectent quelques-uns ou l'ensemble des établissements de la multinationale.

*"[If] there are good reasons to believe that the influence of the home country on the diffusion within MNCs remains strong (...), it is also probable that in some MNCs the overseas subsidiaries will exert an influence on the nature of practices that are diffused across borders. That is, MNCs will draw on employment practices operating in their overseas subsidiaries and, hence, practices will not only be diffused from home to host countries but also from host to home countries. This type of diffusion is termed reverse diffusion (RD)." (Edwards 1998: 696).*

*The central issue concerning the process of RD is whether it results from a deliberate attempt by the HQ to realise potential synergies between operations in different countries; whether it takes place via managers working in teams across countries facilitated by the HQ generating a sense of belonging to a network; or whether it occurs spontaneously through direct contact between operating units. " (Edwards, 1998 : 698).*

L'auteur décrit aussi la diffusion inverse stricte ("*strict reverse diffusion*") qui caractérise la diffusion des pratiques entre deux firmes uniquement, généralement d'une filiale à l'étranger à une entreprise domestique. Toutefois, cette relation n'implique pas nécessairement une relation directe filiale - maison mère mais il peut s'agir, par exemple, d'une relation filiale - filiale par l'intermédiaire de la maison-mère.

Cette perspective met bien l'accent sur l'influence et l'autonomie que peut avoir une filiale et remet en cause le principe d'une relation à sens unilatéral et distincte sur deux plans. Le jeu politique qui sous-tend cette approche vient de l'initiative laissée aux différents acteurs dans la multinationale, plus particulièrement aux acteurs locaux en ce qui concerne la diffusion inverse.

Nous retrouvons ces notions de contrôle, d'autonomie, de processus de diffusion dans notre recherche. En effet, tous les responsables des ressources humaines interrogés se déclarent autonomes pour gérer le personnel localement. Cependant, le contenu des interviews montre que cette autonomie est fortement encadrée par les groupes

étrangers auxquels appartiennent les filiales. Il s'agit donc d'une autonomie "sous contrôle" : *"Il y a des règles propres au groupe, mais on est assez autonome."* nous a dit un DRH. Un autre encore : *"On est sous domination, mais pas jour par jour, plutôt dans l'esprit général : on n'a presque pas de contrôle sur notre travail [de la part des USA], mais ils espèrent qu'on travaille dans l'esprit du groupe."*

Ce contrôle est assuré de plusieurs manières.

Tout d'abord, certaines politiques de gestion des ressources humaines sont, dans certains cas, coordonnées au niveau du groupe pour l'ensemble de la multinationale.

Ces politiques harmonisées portent par exemple sur l'évaluation du personnel, qui dans certaines entreprises doit respecter un canevas commun à l'ensemble de la multinationale ou sur d'autres pratiques pour lesquelles le groupe étranger souhaite une harmonisation entre entités.

Ensuite, de nombreux mécanismes de coordination encadrent l'action des responsables des ressources humaines, même s'il ne s'agit pas d'un contrôle au sens strict. Ainsi, les réseaux de coordination entre responsables des ressources humaines à l'échelon d'un espace géographique, - par exemple l'Europe -, et à l'échelon de la multinationale dans son ensemble, les réunions d'échange de "best practice", les réunions d'information sur des "guidelines", sont nombreux.

Troisièmement, les contraintes budgétaires délimitent la marge de manœuvre des gestionnaires locaux. *"On a un reporting tous les mois."* ; *"On a des budgets annuels à respecter, mais on fait ce qu'on veut pour les respecter."* ; *"Il y a des résultats à atteindre et aussi longtemps qu'on voit que ça va dans la bonne direction, ça marche."* ; *"La maison mère n'intervient pas tant que tout va bien."* Ces propos confirment l'idée que les contraintes budgétaires fixées par le groupe étranger, et les nombreux processus de "reporting" qui les accompagnent, jouent un rôle important dans la délimitation du champ d'action local. On peut à ce sujet avancer l'hypothèse que c'est dans ces systèmes de contrôle budgétaire et de "reporting" que les processus de gestion sont les plus harmonisés dans la multinationale dans son ensemble. Là, les règles formelles sont fixées au sommet du groupe étranger et doivent être respectées par les entités locales.

Si l'autonomie est affirmée par les acteurs locaux, il s'agit donc bien d'une autonomie sous contrôle. Cette autonomie sous contrôle se reflète également dans le discours des représentants syndicaux, pour qui les gestionnaires locaux ne disposent jamais d'une autonomie complète et n'ont qu'un mandat confié par un interlocuteur *"que l'on n'a pas en face de soi"*.

### 2.2.3. Les filiales : acteur primordial?

Kristensen et Zeitlin (1999) dans leur article intitulé *"The Making of Global Firm : Local Pathways to Multinational Enterprise"*, fondent quant à eux leur raisonnement sur l'importance considérable des filiales. Ils vont jusqu'à inverser la tendance en suggérant que ce sont les filiales ou les acteurs locaux qui sont à la base du développement des multinationales.

*"Consequently, a MNC happens to associate actors that reflect in highly different ways on their own situations and for that reason become part of the MNC, partly as a result of their own strategic choices. (...) Thus subsidiaries enter into a MNC and into mutual competition carrying along a variety of*

*aspirations and goals that make them a highly ambiguous and heterogeneous group of actors." (Kristensen and Zeitlin, 1999 : 18).*

Ils appuient leurs propos sur les conséquences inattendues du processus de globalisation et insistent sur les différentes logiques d'action que poursuivent les différents acteurs. C'est notamment, par exemple, en voulant exercer une autorité formelle sur les filiales que la direction générale risque de perdre une partie de sa légitimité et dès lors permettre aux filiales d'accroître leurs marges de manœuvre.

*"When, however, the HQ begins to coordinate activities among and between its subsidiaries this lead to a range of unintended consequences. (...) Thus in exercising its formal authority, the HQ loses its legitimacy vis-à-vis its subsidiaries. This makes it very difficult to create an administrative heritage for the multinational HQ. Coordinating efforts that lead to failures often have the effect of indicating deficient competencies among HQ managers. (Kristensen and Zeitlin, 1999 : 25).*

Les structures de la multinationale se trouvent ainsi, chez ces auteurs, prises dans un ensemble de jeux stratégiques entre les acteurs qui poursuivent des logiques d'action locales. La stratégie des filiales vise notamment à accroître le mandat dont elles disposent face à la direction générale.

*It is rather the unintended consequence of the very process of globalization that instead of being controlled and authored by the central apex of HQs, the MNCs' structures become caught up in games of strategic interaction among many agents each following distinct local logics of action. (...) Even if this claim is wrong, and future MNCs will still be dominated by greenfield investments in fully dependent subsidiaries created and designed according to HQ logics, there is strong evidence that existence of diverse subsidiary logics is nonetheless a quite general phenomenon in the maturing phase of global expansion. A growing number of studies focusing on subsidiary-HQ relations (...) show that over time a rather large fraction of subsidiaries develop strategies for expanding their "mandate". This they primarily do by taking steps to broaden the scope of their activities compared to the initial assignment received from the HQ. If these entrepreneurial subsidiaries succeed in earning more money for the HQ than the more passive subsidiaries, which stick to the logic of their assigned mandate, they will in general be given greater autonomy. (Kristensen and Zeitlin, 1999 : 27-28).*

Kristensen et Zeitlin (1999) insistent donc sur les logiques d'action des filiales et sur le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'expansion de la multinationale. Une voie pour y parvenir vient de la bonne connaissance de l'environnement local dans lequel elles opèrent et qui, par conséquent, permettent d'élargir leur mandat et leur autonomie. Ces logiques naissent de l'interaction, de la coordination mais aussi de la concurrence entre les différents acteurs tout en respectant le contexte dans lequel ces logiques prennent part. Les institutions, la culture et l'histoire qui façonnent la filiale influencent aussi ces logiques.

Cette connaissance de l'environnement local trouve également écho dans notre recherche. Nous reprenons à titre d'exemple des propos tenus par des directeurs de ressources humaines qui s'inscrivent dans cette perspective. Bien que nous n'affirmons pas avec autant de certitude que Kristensen et Zeitlin que les filiales sont à la base du développement de la multinationale, nous pensons cependant qu'elles jouent un rôle

non négligeable. Ces extraits montrent, d'une part, le rôle important attribué aux filiales et, d'autre part, le rôle que les filiales peuvent acquérir ou développer de leur propre initiative :

*"Historiquement, la direction locale a toujours négocié avec un couteau sur la gorge de la part des délégués syndicaux et un couteau dans le dos de la part de Chicago. (...) Aujourd'hui je me sens beaucoup plus libre de négocier avec un mandat." "On a recommencé à avoir un peu la confiance du groupe au [moment du] départ du directeur précédent. Maintenant, c'est un anglais, qui a la confiance du groupe" ; "ça donne une liberté d'action qui est énorme par rapport à ce qu'il y avait dans le passé" ; " il y a un an, le pouvoir de décision se trouvait à Chicago, aujourd'hui il se trouve dans l'usine" ; " plus vous avez un directeur local qui est influent, plus vous avez de liberté." (DRH)*

*" Lors de la dernière négociation, on a appelé la maison mère qui nous a dit de nous débrouiller : "c'est vous qui êtes face à la situation". C'est à nous de nous débrouiller en fonction des impératifs géographiques, sociaux et des budgets."(DRH)*

*"Il y a également un responsable au niveau Europe, une structure régionale ; c'est positif parce qu'on a très peu en commun avec les autres entités hors d'Europe ; j'ai l'impression qu'être en Europe continentale, par rapport aux anglo-saxons, donne plus de liberté, parce que les anglo-saxons connaissent moins les conditions locales (...) donc ils acceptent l'adaptation." (DRH)*

*"Notre performance locale est notre garantie à LT, quelque soit notre actionnaire."(DRH)*

Au travers de ces exemples, nous voyons que la filiale dispose de marges de manœuvre qu'elle a soit acquises ou qui lui ont été reconnue mais qu'elles restent toujours inscrites dans le cadre d'une autonomie sous contrôle.

#### 2.2.4. L'espace social transnational

Toujours dans cette perspective d'interactions, de régulation et de compromis entre acteurs au sein de la multinationale, Morgan (1999), dans une réflexion épistémologique sur les communautés transnationales et les systèmes d'affaires, développe l'idée d'un cadre organisationnel propre à la multinationale. Il opère une distinction entre des types d'entreprises multinationales et explique l'émergence de communautés transnationales qui en découlent. En termes de "communautés transnationales", place est laissée à l'apparition de relations sociales qui s'étendent au-delà du contexte national et qui peuvent devenir des ressources à part entière pour l'entreprise.

*"In referring to 'transnational communities' in this setting, there are a number of possible meanings. The meaning with most relevance relates to the idea that a new set of social relationships is constructed, which goes beyond those which simply reproduce existing patterns (of similarity and difference). In simple terms, these involve co-operating with and learning from groups based in different national contexts. This learning can result in changes in local practice, but in the global company it is expected that there will be mechanisms for capturing those effects and establishing them as resources for the company as a whole and its constituent parts. Therefore, it can be expected that within the global company, even ways of working within the home setting will change*



*as a result of the formation of these 'transnational communities' ". (Morgan, 1999 : 22-23).*

Morgan *et al.* (2000) affinent cette idée de multinationale comme organisation et proposent de construire un cadre théorique qui serait spécifique à la conception même de la multinationale dans le but de pouvoir analyser les dynamiques organisationnelles de cette forme d'entreprise.

*"Although there is an increasing amount of research devoted to multinationals, international business and globalization, there has been little attempt to integrate this into a specifically organizational framework ; in other words, to analyse the organizational dynamics of multinational corporations as specific sorts of firm." (Morgan, Kelly, Sharpe, Whitley, 2000 : 1).*

En cela, ces auteurs s'opposent à l'attitude normative où l'internationalisation des entreprises laisse apparaître un modèle de référence et proposent leur propre définition de la multinationale. Celle-ci concerne les firmes qui ont réussi à internationaliser la structure de l'entreprise que ce soit au niveau de la structure d'autorité, au niveau managérial ou au niveau du système de travail.

*"A multinational firm is a firm which has substantially internationalised its structure, either at the governance level or at the managerial coordination level or at the work system level. In this respect, our terminology does not imply a specific structure to the multinational (as e.g. in Bartlett and Ghoshal, 1989); instead we use the term in a rather common sense but relatively precise way to refer to firms with distinctive sorts of international connections." (Morgan, Kelly, Sharpe, Whitley, 2000 : 4).*

Morgan *et al.* (2001) ajoutent à cela l'intérêt qu'il y aurait à s'intéresser aux interactions entre les multiples règles du jeu qui se trouvent impliquées dans le fonctionnement d'une multinationale. A cette fin, ils proposent de considérer l'entreprise multinationale comme un espace social spécifique, un "espace social transnational" ("*transnational social space*"). Celui-ci comprend de multiples "règles du jeu" définies par les différents contextes institutionnels dans lesquels l'entreprise est active. La multinationale se distingue donc d'une entreprise nationale qui, elle, s'inscrit dans un contexte institutionnel singulier, par le fait que coexistent des "espaces sociaux" multiples, segmentés entre eux, régis par des règles différentes. La direction de la multinationale tente alors de mettre en place des politiques, des procédures et des systèmes de contrôle de façon à ce qu'une manière partagée de fonctionner, un "ordre" commun, traverse ces différents contextes institutionnels :

*"Multinational firms should be considered as distinctive from national firms in that they constitute themselves through creating organizational boundaries that cross national and institutional contexts. In doing so, senior managers seek to impose order on what are distinctive institutional settings. Practices and procedures which worked routinely in the national context become problematised within the 'transnational social space' that is the multinational. Unlike the nationally based firm, the multinational does not exist in a unified institutional context that reinforces and reproduces particular practices. By definition it exists in multiple institutional contexts. Each of these contexts will have distinctive 'rules of the game' as to how economic activities and firms are to be coordinated. Nevertheless, the consequence of this is that the multinational constitutes an inherently disordered or, at the very least,*

*segmented social space (...). Multinationals attempt to order this transnational social space in many ways. The creation of common policies and procedures and the application of formal means of monitoring and accounting for performance are bureaucratic ways through which order is instilled.*" (Morgan et al. 2001: 1).

L'espace social transnational met alors en relation ou en confrontation des "règles du jeu" différentes, multiples, issues des différents contextes institutionnels dans lesquels opère l'entreprise. Il en résulte, selon les auteurs, un désordre, ou tout au moins une diversité, que les gestionnaires au sommet vont essayer de réduire en établissant des systèmes formels communs.

Cette approche convient particulièrement bien à notre recherche. En effet, elle permet d'étudier et de comprendre comment le champ d'action des multiples acteurs est régulé. Cette démarche permet d'associer les éléments contextuels auxquels les différents acteurs font face et les interactions qui en découlent. Ainsi, que ce soit en matière de flexibilité, de gestion des ressources humaines ou de négociation collective, l'action des responsables des ressources humaines se définit en référence à des normes extérieures à la filiale qu'il s'agit de respecter. Les DRH mettent l'accent sur l'adaptation comme ligne de conduite : adaptation des lignes directrices du groupe aux conditions locales ou application locale des consignes du groupe en fonction des caractéristiques de la filiale. Ils considèrent qu'ils ont l'autonomie sur les moyens mais pas sur les orientations de fond. Il s'agit pour les responsables des ressources humaines au sein des filiales, de "*faire avec*", en s'adaptant aux nombreux interlocuteurs qu'il faut prendre en compte. Cela rejoint également la notion d'ajustements locaux sous domination développée en début d'article. Les décisions touchant à l'emploi et aux ressources humaines relèvent bien de cette logique d'ajustement local sous domination : elles n'échappent pas à la régulation par le cadre légal et conventionnel mais elles sont aussi soumises à des règles strictes fixées au sein de la multinationale, portant entre autre sur les performances industrielles, budgétaires et financières à atteindre.

#### 2.2.5. Une analyse politique

Toutes ces approches montrent que les auteurs adoptent une attitude explicative où, au travers du processus de globalisation, ils soulignent avec force le rôle important que chaque acteur peut jouer dans les interactions qu'il entretient avec les autres acteurs, au sein de la multinationale. Ces diverses approches ont permis d'établir des liens avec les observations émanant de la recherche. Il convient maintenant d'étendre la réflexion à d'autres considérations de nature plus sociologique. En effet, les différentes marges de manœuvre dont disposent les acteurs rejoignent ce que Crozier et Friedberg expliquaient déjà dans *L'acteur et le système* (1977), à savoir qu'un acteur donné dans une organisation n'est jamais totalement contraint par le système dans lequel il agit. Il dispose toujours de ressources qui lui permettent d'agir en vue de défendre ses propres intérêts, d'élargir sa zone d'incertitude ou tout simplement de disposer de plus de pouvoir. L'environnement dans lequel il se trouve lui fournit les ressources en même temps qu'il ne le contraint.

Selon les approches classiques des organisations, les marges de manœuvre de chacun des membres sont déterminées par les structures formelles et les analyses de l'organisation se sont longtemps structurées selon une dichotomie entre organisation formelle et organisation informelle. Comme le rappelle Reynaud (1988), la première comprendrait l'ensemble des règles écrites, officielles, explicites, affichées dans une organisation, et serait guidée par une logique du coût et de l'efficacité. La seconde, au contraire, s'inscrirait dans les failles de l'organisation formelle, et serait officieuse, non reconnue et conduite par une logique subjective.

Reynaud (1988) critique cette conception dichotomique de l'organisation et montre que les termes d'organisation formelle et d'organisation informelle sont mal adaptés, parce que toutes deux peuvent obéir à une logique d'efficacité, mais aussi parce qu'elles portent sur le même objet, à savoir l'autonomie dont disposent les subordonnés dans l'exercice de leur travail. Cet auteur propose ainsi de considérer plutôt des formes de régulation qui se rencontrent dans l'organisation. Il distingue la *régulation de contrôle* émanant "d'en haut" et qui définit pour les membres de l'organisation des règles établies en dehors d'eux-mêmes. L'autre forme de régulation, la *régulation autonome*, par contre, comprend les règles établies par ces membres pour eux-mêmes.

Pour analyser les marges de manœuvre des décideurs locaux dans une multinationale, il est intéressant de retenir de cela que les règles fixées "de l'extérieur" ou "d'en haut" participent de la régulation de contrôle qui ne comprend pas seulement des normes officielles et explicites. Cette régulation de contrôle peut être, par exemple, le fait du cadre institutionnel dans lequel opère la filiale, puisque ce cadre définit un certain nombre de règles entre autres légales ou contractuelles qui pèsent sur les gestionnaires locaux (notamment en matière de relations collectives du travail et de relations d'emploi). Dans la multinationale, si l'on se place à l'échelon des gestionnaires d'une filiale, une régulation de contrôle provient aussi du sommet de l'entreprise, de la maison mère qui établit des procédures, des méthodes, des critères de gestion, des codes de conduite, imposés à la filiale mais cette dernière doit parfois l'adapter à son environnement local. Pour Kristensen et Zeitlin, c'est justement l'imposition de ce type de régulation qui peut se retourner contre son initiateur.

Il faut également en retenir que les normes que les acteurs locaux établissent pour eux-mêmes répondent à cette régulation définie de l'extérieur. L'enjeu est bien d'affirmer et de préserver l'autonomie des acteurs face aux tentatives de contrôle qui viennent "d'en haut". Finalement, et si l'on suit le raisonnement de Reynaud, les règles de travail effectivement appliquées par les membres d'une organisation résultent toujours d'un compromis entre régulation de contrôle et régulation autonome.

Friedberg (1993) critique également l'opposition entre organisation formelle et organisation informelle. Il conteste en effet l'existence d'une organisation formelle qui s'imposerait aux acteurs, indépendamment de leurs échanges et rapports de force. La structure formelle elle-même résulte des actions et interactions des acteurs. Pour Friedberg, la question centrale est également celle des "règles du jeu" ou de la régulation à l'œuvre dans une organisation. Comme Reynaud, il estime que la régulation effective dans une organisation résulte d'un compromis toujours contingent entre les acteurs en présence.

Cette analyse adaptée spécifiquement à l'étude de la multinationale rejoint la régulation à l'œuvre dans une organisation telle que l'étudient Friedberg ou Reynaud, et plus précisément au travers de rapports de pouvoir qui s'établissent entre les acteurs. Pour Reynaud, ces rapports de pouvoir sont inégaux dès lors que l'un des acteurs, par exemple la direction, a la capacité de définir des règles qui pèsent sur d'autres. Pour Friedberg, les règles émergent toujours d'un rapport de pouvoir :

*"Les règles sont donc la conclusion toujours provisoire, précaire et problématique d'une épreuve de force. Pour les parties prenantes, elles correspondent à un compromis qui met en forme une obligation réciproque. Qu'il soit implicite ou explicite, ce compromis est un échange entre des intérêts, une capacité d'anticipation et une obligation mutuelle contractée. Et les termes de l'échange ne sont pas vraiment séparables de la règle, pas plus que le marchandage ne l'est de la régulation (Reynaud 1990a)." (Friedberg 1993 : 171).*

Dans cette perspective, les règles selon lesquelles un acteur donné agit sont le fruit de rapports de pouvoir avec d'autres acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, et fluctuent en fonction de l'évolution des compromis qui se nouent entre eux. Cela s'applique bien à la vision politique des relations ou plus précisément des interactions présentes au sein de la multinationale.

### **3. Comprendre les relations au sein de la multinationale : conclusions et perspectives**

Face à cette diversité d'approches de la multinationale abordée selon une dimension contingente et une dimension politique, nous avons montré les enjeux qui permettent d'analyser et comprendre les relations qui se jouent dans la multinationale en matière de gestion de la main d'œuvre.

Dans un premier temps, nous avons exposé les résultats d'une recherche qui ont permis notamment de mettre en évidence la multiplicité des acteurs qui interviennent au sein de la multinationale et l'influence qu'ils peuvent avoir dans une logique d'ajustements locaux sous domination.

Ces résultats remettent en cause l'image traditionnellement véhiculée et qui constitue un pan considérable de la littérature sur les multinationales, les présentant comme une structure à deux étages, où les relations s'organisent entre deux pôles - la maison mère au sommet, la filiale à l'échelon local ; le flux des relations se fondant généralement sur un système d'autorité formelle.

Ensuite, afin d'essayer de comprendre ce qu'est la multinationale, nous avons premièrement, parcouru certains auteurs qui s'inscrivent dans une perspective que nous qualifions de contingente. Les relations entre entités laissent apparaître différentes formes d'entreprises dont l'entreprise globale ou transnationale est représentée comme une norme ou un standard à atteindre. Nous avons également répertorié dans cette approche les modèles nationaux expliqués par Ferner *et al.* (1997, 1998). Cette approche présente l'avantage de prendre en considération les

éléments contextuels, la structure de la multinationale et d'entrevoir des modèles types de cette forme d'organisation. Cependant, elle laisse pour compte les dynamiques internes qui façonnent les relations dans la multinationale car elle s'appuie principalement sur la distinction nette entre la maison mère d'un côté et la filiale de l'autre avec des relations bien cadrées et structurées entre elles.

Deuxièmement, nous avons effectué une lecture de la multinationale dans une perspective politique qui, si elle risque de complexifier l'analyse des multinationales, regorge cependant de concepts novateurs. Elle nous enseigne notamment l'importance et la multiplicité des différents acteurs qui s'inscrivent dans les relations au sein de la multinationale et dont ils faut tenir compte ; la place laissée aux interactions entre les différents acteurs ; les marges de manœuvre dont ils disposent ; etc. L'étude exploratoire effectuée dans le secteur de la chimie en Belgique tend ainsi à montrer que la réalité laisse place à une gestion de la main-d'œuvre dans la multinationale qui se répartit entre des lieux de décisions, le plus souvent, multiples : direction générale au sommet, direction des ressources humaines du groupe, réseaux de coordination ou entité de coordination à l'échelon d'une région du globe, direction de la filiale, direction locale des ressources humaines, interlocuteurs syndicaux.

Nous retenons également la notion "d'espace social transnational" de Morgan, Kelly, Sharpe et Whitley (2001) qui ouvre la perspective d'une compréhension des interactions entre les diverses "règles du jeu" qui sont à l'œuvre dans le fonctionnement de la multinationale. Cela présente l'avantage de pouvoir mieux analyser les ajustements locaux sous domination auxquels font face les gestionnaires au-delà de simples contextes nationaux. Dans ces situations, les décisions n'échappent pas à la régulation par le cadre légal et conventionnel mais sont aussi soumises à des règles strictes fixées au sein de la multinationale. Il en découle des dispositifs décidés ou négociés en fonction des possibilités et des contraintes du moment qui, additionnés les uns aux autres, forment un ensemble qui permet, localement, de répondre aux multiples contraintes et acteurs auxquels la gestion des ressources humaines de la filiale doit s'ajuster.

Nous pensons dès lors que la multinationale doit être approchée non plus seulement sous l'angle de ses structures formelles mais comme un système où interagissent divers acteurs dont les intérêts et les buts sont multiples, non convergents, et entre lesquels il y a aussi des rapports de pouvoir. L'action dans l'organisation doit être analysée comme étant structurée par les interactions entre différents acteurs, dont chacun agit en fonction de ses objectifs et intérêts propres mais aussi en fonction des autres acteurs, dans un système d'action qui délimite les possibilités de chacun.

Si nous transposons ces différents points de vue aux résultats de recherche observés, nous pouvons remarquer que, ce que Friedberg (1993) appelle "l'espace d'action" des décideurs locaux en matière de gestion de la main-d'œuvre, tel qu'il s'inscrit dans l'espace social transnational qu'est la multinationale, se définit dans les interstices laissés par les acteurs multiples dont il faut tenir compte et les règles budgétaires, financières, industrielles, fixées en dehors d'eux par le groupe étranger d'une part, et les règles du jeu des relations industrielles "à la belge", d'autre part. Cependant, leur action n'est pas strictement déterminée par ces règles. Au contraire, les décideurs locaux ont "à jouer" avec ces multiples règles en fonction de leurs objectifs propres.

Au terme de cet article, nous voyons que, dans la multinationale, des contextes nationaux se trouvent mis en relation du fait des activités d'une entreprise à travers les frontières. C'est par l'**interaction** des acteurs inscrits dans ces différents contextes que ces derniers sont mis en relation et que la multinationale peut être perçue comme un **espace social transnational** (Morgan *et al.*, 1999, 2000, 2001). La relation hiérarchique de cette forme d'organisation s'exerce à **distance**. Traditionnellement envisagée comme bilatérale et formalisée, cette relation, en réalité, provient de l'**interaction** entre une **multitude d'acteurs** qu'il faut prendre en considération. Ces acteurs ont la capacité de se saisir du contexte dans lequel ils évoluent en vue de préserver leur **autonomie** (Ferner *et al.*, 1997, 2001), que ce soit via le **contrôle** (Edwards *et al.*, 1996), ou au travers des **processus de diffusion** (Edwards *et al.*, 1998) ou encore par les multiples **logiques d'action** qu'ils sont capables de déployer (Kristensen et Zeitlin, 1999). L'enjeu final reste les marges de manœuvre qui donnent lieu à des formes de **régulation** (Friedberg (1993) et Reynaud (1988)) ou d'ajustements.

## Bibliographie

ADLER N. J., GHADAR F. (1990), "Strategic Human Resource Management : a Global Perspective", in Pieper R., *Human Resource Management : An International Comparison*, Berlin : de Gruyter (pp. 235-260).

BARTLETT, C. A., GHOSHAL S. (1989), *Managing across borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School.

BERNARD P., VAN SEBROECK H., SPINNEWYN H., VENDENHOVE P., VAN DEN CRUYCE B. (1998), *Délocalisation, mondialisation, Un rapport d'actualisation pour la Belgique*, Bruxelles : Bureau Fédéral du Plan.

CLAUDE H. (1978), *Les multinationales et l'impérialisme, le pouvoir et l'argent*, Paris : Ed. Sociales.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.

DE KETELE J.-M., ROEGIER X. (1996), *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*, Bruxelles, De Boeck Université.

DUNNING J. H. (1992), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingam et al.

EDWARDS P., FERNER A., SISSON K. (1993), "People and the Process of management in the multinational company: A review and some illustrations", *Warwick Papers in Industrial Relations*, n° 43, University of Warwick : Industrial Relations Research Unit.

EDWARDS P., FERNER A., SISSON K. (1996), *How bureaucratic control systems work: A case study of international HRM in British MNCs*, Working Paper, University of Warwick : ESRC, Centre for International Employment Relations.

EDWARDS T. (1998), "Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion : a case study", *The International Journal of Human Resource Management*, 9 : 4, August 1998 (pp. 696-709).

EDWARDS T., REES C., COLLIER X. (1999), "Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals", *European Journal of Industrial Relations*, 5, 3 (pp. 286-306).

FERNER A. (1997), "Country-of-origin effect and human resource management in multinational companies", *Human Resource Management Journal*, 7, 2, Winter 1997 (pp. 19-37).

FERNER A., ALMOND P., CLARK I., COLLIN T., EDWARDS T., HOLDEN L., MULLER M. (2001), "The Transmission and adaptation of 'American' traits in US

multinational abroad : case study evidence from the UK", *Papers of the international conference on "Multinational companies and human resource management: Between globalisation and national business systems"*, De Montfort University, Leicester, UK, 12<sup>th</sup>-14<sup>th</sup> July 2001.

FERNER A., EDWARDS P. (1995), "Power and the diffusion of organizational change within multinational enterprises", *European Journal of Industrial Relations*, 1, 2, July 1995 (pp. 229-257).

FERNER A., QUINTANILLA J. (1998), "Multinationals, national business systems and HRM : the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-saxonisation' ?", *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 4, August 1998 (pp. 710-731).

FRIEDBERG E. (1993) *Le pouvoir et la règle*, Paris : Editions du Seuil.

GHERTMAN M. (1982), *Les multinationales*, Que sais-je, Paris : PUF.

GHOSHAL S., NOHRIA N. (1994), "Differentiated Fit and Shared Values - Alternatives for Managing Headquarters Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, Vol 15, 6, July 1994 (pp. 491-502).

GHOSHAL, S., WESTNEY, E. (1993), *Organization theory and the multinational corporation*, New York : St Martin's Press.

KELLY J., KELLY C. (1991), "« Them and us » : social psychology and the « new industrial relations »", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n°1 (pp. 25-48).

KOSTAVA T., ZAHEER S. (1999), "Organizational legitimacy under complexity : the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, Vol 24, 1 (pp. 64-81).

KRISTENSEN P. H., ZEITLIN J. (1999), "The Making of Global Firm : Local Pathways to Multinational Enterprise", in *Organizing Internationally : Restructuring Firms and Markets in the Global Economy* edited by G. Morgan, P. H. Kristensen and R. Whitley. (draft version)

MORGAN G. (1999), "Transnational Communities and Business Systems", in *Transnational Communities Program*, Working Paper Series, edited by A. Rogers, <http://www.transcomm.ox.ac.uk/working%20papers/morgan.pdf>.

MORGAN G., KELLY B., SHARPE D., WHITLEY R. (2000), Multinationals as Organizations, *Papers of the International Conference on "Organising Knowledge Economies and Societies"*, Sydney, Australia, 14-17 December 2000.

MORGAN G., KELLY B., SHARPE D., WHITLEY R. (2001), "Global managers and Japanese multinationals: Internationalisation and management in Japanese financial institutions", *Papers of the international conference on "Multinational*



*companies and human resource management: Between globalisation and national business systems*", De Montfort University, Leicester, UK, 12<sup>th</sup>-14<sup>th</sup> July 2001.

PERLMUTTER H. V. (1965), "L'Entreprise internationale, Trois conceptions", *Revue Economique et Sociale*, mai 1965 (pp. 151-165).

PERLMUTTER H. V. (1972), "The Tortuous evolution of the multinational", in GRUB, P. D., KAPAR, A. (eds) *The Multinational enterprise in transition*, Princeton (N. J.) : Darwin Press (pp. 53-66).

REYNAUD J.-D. (1988), "Les Régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988 (pp. 5-18).

THIETART R.-A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| Introduction.....  | 1         |
| <u>1. La gestion de la main d'œuvre dans les entités locales de multinationales : principaux résultats .....</u> | <u>1</u>  |
| 1.1. Quelques éléments de méthodologie .....   | 1         |
| 1.2. Gestion des ressources humaines et relations industrielles.....   | 3         |
| 1.2.1. Appartenance .....  | 3         |
| 1.2.2. Pratiques de flexibilité .....  | 3         |
| 1.2.3. Pratiques de négociation collective.....  | 4         |
| 1.3. Champ d'action des gestionnaires locaux .....   | 5         |
| 1.4. Contextes pluriels, acteurs multiples : une GRH fragmentée .....  | 7         |
| <u>2. Les approches contingente et politique appliquées à la multinationale .....</u>                            | <u>8</u>  |
| 2.1. L'approche par la contingence et l'attitude normative .....   | 8         |
| 2.2. L'approche politique et l'attitude explicative .....  | 11        |
| 2.2.1. De l'approche contingente à l'approche politique .....  | 11        |
| 2.2.2. Les différents processus de diffusion.....  | 12        |
| 2.2.3. Les filiales : acteur primordial? .....   | 14        |
| 2.2.4. L'espace social transnational.....  | 16        |
| 2.2.5. Une analyse politique.....  | 18        |
| <u>3. Comprendre les relations au sein de la multinationale : conclusions et perspectives .....</u>              | <u>20</u> |
| Bibliographie.....   | 23        |
| Table des matières.....  | 26        |